

银行对公大客户营销突破和关系管理

课程背景：

对公大客户是银行的重要利润源泉，如何提升银行对公客户经理的对大客户营销突破和关系管理能力，如何避免与大客户接触中出现的技能误区和盲点，如何使大客户贡献应有的商业价值，是每个银行对公客户经理都在思索和关注的问题，成为各家银行面临的一大难题。

本课程结合实际案例、分组讨论等高阶学习方式，从大客户画像导入，以四大营销准备工作开始，列明六大营销技巧，点明四大关系维护要点，详细介绍了大客户营销策略，同时提出了促成成交的三大技巧，并对大客户异议的处理提出了明确方法。最后战略性提出了大客户营销思路的拓展和人性把握，为大客户营销提供了一整套成型而且有效的方法。

课程收益：

- 增强了客户经理大客户营销的自信心
- 提升了客户经理大客户营销的专业化设计
- 拓展了客户经理大客户营销的视野
- 解决了大客户营销中的技巧问题
- 针对性提出了大客户营销中的分层目标把握

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：商业银行对公客户经理、对公产品经理

课程方式：理论讲解+现场互动+案例解析+情景模拟

课程大纲

导入：对大客户的认知

一、大客户的定义

案例分析：能对银行的经营业绩产生一定影响的关键客户

二、大客户的外部画像

1. 财务经营规范
2. 内部管理分级
3. 融资需求弱化
4. 议价能力强大
5. 上下游众多

三、大客户的类型及痛点

1. 房地产——融资难和负债率高
2. 大型制造业——主业做强和扩张
3. 政府——增加GDP和税收
4. 医院——人多排队
5. 学校——缴费对账繁琐

四、当前形势下大客户的银行产品运用

1. 房地产-旧城改造+按揭
2. 型制造业-厂房按揭+三年期流贷+上下游供应链
3. 政府
4. 医院-智慧医疗
5. 学校-智慧校园

案例分析：智慧医院

第一讲：大客户营销组织架构的搭建

一、建立跨团队——跨职能的大客户支持小组

1. 客户经理+产品经理+风险经理三位一体的实操层
2. 团队长+产品总监+审批总监+行长的管理决策层

二、大客户服务流程

1. 客户-快速响应-缩短流程-提高效率
2. 追求协同效率和效果最大化

三、建立CRM系统

1. 建立基于客户的内部沟通系统
2. 知识管理与信息共享系统
3. 业绩衡量系统

第二讲：大客户的营销策略

一、大客户营销——准备工作

1. 资料收集

- 1) 同行业内客户的竞争对手
- 2) 金融同业的背景了解
- 3) 客户老板的背景
- 4) 可能有兴趣的宏观问题

2. 知识准备

- 1) 银行全产品的知识
- 2) 与客户行业或产品相关的知识

3. 身心准备

- 1) 保证睡眠
- 2) 增强自信
4. 营销人员组合

二、大客户营销的技巧

1. 电话预约

- 1) 介绍自己和单位
- 2) 切入主题要及时-权威人士的推荐
- 3) 明确上门时间及参加人员
- 4) 出发前一天的再次确认

2. 选择上门时间的三大原则

3. 营销交谈的两大技巧
4. 营销交谈时间的掌控
5. 再次拜访的铺垫

6. 谈判技巧

- 1) 提升客户对于我们优势的认识（银行、团队、个人）
- 2) 利用从众心理
- 3) 专业+服务远胜于价格战
- 4) 妥协的两大艺术

三、大客户关系维护的四大要点

1. 不为难客户
2. 守信原则
3. 多做销售以外的事

4. 刚柔并济

案例分析：搞定财务总监还是搞定老板？

案例分析：为什么客户不愿意见我们？

案例分析：大客户选择金融服如同我们选择矿泉水消费

- 1) 习惯——长期养成或者从众
- 2) 品牌印象——区域内占比
- 3) 曝光率——多种方式博取眼球
- 4) 关系是否到位紧密——是否长期稳定
- 5) 服务是否深入人心——是否看到并解决痛点

第三讲：促成大客户成交的技巧

一、营销进度的把握

1. 初次-书面方案-再次-三次-四次
2. 再次拜访时要提出明确的营销目的（可以是广泛一点的）
3. 随后再考虑逐步降低营销目标

二、对客户提出明确的时间要求

三、营销层次的不断提升

1. 职级不断提升——自己-团队长-分行副行长-行长
2. 专业不断提升——二级分行产品经理-专业部门总经理-省行产品经理-省行总经理-总行

3. 建立项目进度表

- 1) 每周更新进度情况
- 2) 反馈疑难给本部门领导和相关同事
- 3) 争取行领导和其他部门领导的协调和高位营销

第四讲：大客户异议处理的方法

一、正确对待客户提出的异议

1. 真实的产品缺陷要勇敢承认，积极回应
2. 无厘头的挑刺要能看穿，但不要当面揭穿

二、异议的处理手法

1. 以优补劣

- 1) 价格高的时候——我行速度快
- 2) 速度慢的时候——我行政策稳
- 3) 政策乱的时候——我行价格低

2. 除疑去误

- 1) 把客户对于竞争对手的错觉去掉
- 2) 核心：满足客户欲望而不仅仅是需求

案例分析：客户对我行产品报价不满意的解决

第五讲：营销思路拓展和人性把握

一、大客户营销的思路拓展

1. 从客户需求五大层次出发重新分类产品
2. 避免在简单产品上的价格战
3. 痛点难点的发掘
4. 前瞻性的规划和建议

结论：大企业产业金融的路径规划

案例分析：TCL 金控的成功之路

二、大客户营销中的人性定律

1. 跟对的人说对的事
2. 从众心理——营销造势，让环境营销客户决定
3. 解决拖延——引导习惯
4. 培养客户惰性